

*Izv. prof. dr. sc. Željko Požega*  
*zpozega@efos.hr*

*Doc. dr. sc. Boris Crnković*  
*bcrnko@efos.hr*  
*Sveučilište J. J. Strossmayera,*  
*Ekonomski fakultet u Osijeku*  
*Gajev trg 7, 31000 Osijek*  
*tel.: +38531224426*

*Dr. sc. Ljuran Marko Gashi*  
*lmgashi@gmail.com*  
*Univerzitet u Novom Sadu*  
*Fakultet tehničkih nauka*  
*Miletićeva 41, 21000 Novi Sad*  
*Republika Srbija*  
*tel.: +381214852055*

*UDK 658.3:334.724*  
*Izvorni znanstveni članak*

# ANALIZA VRIJEDNOSNIH DIMENZIJA KORPORATIVNE KULTURE ZAPOSLENIKA PODUZEĆA U DRŽAVNOM VLASNIŠTVU

## SAŽETAK

U radu su ispitane vrijednosne dimenzije organizacijske strukture zaposlenika u javnom poduzeću Hrvatska elektroprivreda dioničko društvo koje je u apsolutnom državnom vlasništvu Republike Hrvatske, a u cilju otkrivanja korporativne kulture i vrijednosnih razlika unutar ovog poduzeća u odnosu na spol, dob zaposlenika i tip radnoga mjesta. Kao teorijski okvir uzeto je poznato Hofstedeovo istraživanje o vrijednosnim dimenzijama organizacijske kulture. U radu su korištene metode deskriptivne statistike i to frekvencije, uspoređivanje aritmetičkih sredina i rangiranje. Rezultati istraživanja pokazuju da su u pogledu vrijednosti zaposlenika utvrđene razlike između starijih i mlađih zaposlenika, kao i između zaposlenika koji rade u uredskim i terenskim službama, te se stoga može govoriti o mogućnosti sagledavanja subkulturnih elemenata u okviru jedne korporativne kulture ovoga poduzeća. Dodatno, rezultati rada pokazuju da vrijednosne dimenzije za zaposlenike u poduzeću Hrvatska elektroprivreda dioničko društvo, djelomično odstupaju od ranijih nalaza Hofstedovog istraživanja za zaposlenike u Republici Hrvatskoj, a to su snižena distanca moći i dalje relativno visoko izbjegavanje neizvjesnosti, znatno povećan individualizam zaposlenika i dalje pretežno zastupljene vrijednosti ženske kulture i visok stupanj dugoročne orijentacije zaposlenika. Analiza odgovora ispitanika ukazuje na visoko vrednovanje osobnoga vremena zaposlenika i vremena za sebe i svoju obitelj. Također, visok postotak važnosti utvrđen je i kod odgovora na pitanje o važnosti fizičkih uvjeta rada, važnosti dobrih radnih odnosa sa svojim direktnim pretpostavljenima i važnosti dobre suradnje s kolegama. Utvrđeno je, također, da od radnih ciljeva zaposlenika prednjači sigurnost zaposlenja kao najvažniji radni cilj, a od osobnih vrijednosti najviše se cijeni osobna postojanost, stabilnost i upornost.

**Ključne riječi:** vrijednosne dimenzije, organizacijska kultura, struktura zaposlenika, distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam

## 1. Uvod

Poduzeće kao oblik organiziranja ima svoje kapacitete samoodržanja i samoobnavljanja. Jedan je od ciljeva ovoga rada utvrditi vrijednost ljudskoga kapitala u poduzeću Hrvatska elektroprivreda dioničko društvo (u daljnjem tekstu: HEP d.d.). Organizaciju čine ljudi i oni sa sobom nose svoje vrijednosti, individualni i socijalni kapacitet kao i financijski kapacitet. Jedan od načina mjerenja ljudskoga kapitala kao sastavnoga elementa za autopoietični razvitak, točnije njegove vrijednosne dimenzije, prikazan je u ovome radu. Ovo je primjer kako se može započeti sustavna analiza ljudskoga kapitala u jednome poduzeću i kako se na temelju rezultata može krenuti dalje u analizu strukture povezanosti s fizičkim i financijskim kapitalom poduzeća, a također i sa zajednicom u kojoj poduzeće djeluje.

## 2. Teoretski prikaz analize organizacijske kulture Geerta Hofstede

Geert Hofstede napisao je jednu od najvećih empirijskih studija na temu kako kultura utječe na vrijednosti na radnome mjestu. Ova ideja zasnovana je na istraživanju o kulturološkim razlikama provedenom 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća. Odbor direktora poduzeća International Business Machines (u daljnjem tekstu: IBM) zatražio je od Hofstede savjet u vezi s velikim razlikama u poslovanju između njegovih postrojenja u Brazilu i Japanu, usprkos svim IBM-ovim pokušajima da uspostavi jednake procedure i standarde rada širom svijeta. Hofstede je tragao za uzrocima ovih razlika u IBM-ovom poslovanju. U nekoliko faza, u periodu između 1967. i 1973. godine, koje su uključivale detaljne intervjue i upitnike (njih preko sto tisuća) koje su slane svim radnicima IBM-a u preko 50 zemalja na tri kontinenta, pokušao je pronaći osnovne razlike među zaposlenicima u različitim postrojenjima. Kako je obrazovna razina svih zaposlenika bila približno jednaka svuda, struktura organizacije ista, pravila i procedure također, zaključio je da su sve pronađene razlike između tvornica na različitim lokacijama morale biti zasnovane na kulturi kojoj pripadaju zaposlenici u tim postrojenjima, a u širem smislu i na kulturi zemlje domaćina IBM-ovog postrojenja. Hofstede opisuje kulturu kao "kolektivno programiranu svijest" koja razlikuje pripadnike ljudskih grupa jedne od drugih (Hofstede, 1983).

### 2.1. Hofstedeov koncept vrijednosti unutar organizacije

Nakon nekoliko faza istraživanja, Hofstede je izveo razlike između kultura na četiri osnovne dimenzije. Sve druge razlike, prema njegovim istraživanjima, moguće je pronaći u jednoj ili više od tih dimenzija. Identificirane dimenzije nazvao je: koncentracija ili distanca moći, individualizam/kolektivizam, maskulinitet/femininitet i izbjegavanje neizvjesnosti. Poslije dodatnih istraživanja, dodao je i petu dimenziju: dugoročnu orijentaciju.

Distanca moći (Power Distance – PDI) ili koncentracija moći, pokazuje u kojoj mjeri jedno društvo prihvaća činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama nejednako distribuirana među pojedincima. Distanca moći govori o hijerarhiji, o tome što se, na primjer, smatra normalnim radnim procesom ili načinom donošenja odluka u poduzeću. Treba li svatko imati jednako pravo sudjelovati u donošenju odluka ili je netko tko predsjedava upravnim odborom taj koji se smatra sposobnim samostalno odlučivati kada je to potrebno. U nekim zemljama je uobičajeno slijediti osobu koja vodi, dok je u drugim uobičajeno da se ljudi na vodećim položajima i zaposlenici odnose jedni prema drugima na temelju jednakosti. Stoga u društvima i organizacijama s visokom distancom moći centralizacija je popularna, a kulturalne se razlike očekuju i poželjne su.

Izbjegavanje neizvjesnosti (Uncertainty Avoidance – UAI) pokazuje stupanj u kojem se u društvu neizvjesnost osjeća kao prijetnja i u kome se u pokušajima da se ona izbjegne stvaraju pravila ili neka druga sredstva koja "osiguravaju" sigurnost. Izbjegavanje neizvjesnosti je povezano s mjerom u kojoj su ljudi spremni riskirati, to je razina do koje ljudi žele da njihovo ponašanje (i ponašanje drugih) slijedi određene predvidljive obrasce ili stupanj do kojeg se ljudi osjećaju ugroženi neizvjesnim i nepoznatim situacijama. Na primjer, koliko detaljno tijekom pripreme i planiranja treninga članovi trenerskoga tima žele diskutirati. Ova dimenzija govori o tome koliko prostora ima za slučajnost, improvizaciju ili dopuštanje da stvari idu svojim tijekom (i možda pogrešno). Razlike u skupini mogu voditi do činjenice da neki ljudi mogu raditi jedino s jasno definiranim instrukcijama, dok se drugi mogu nositi s otvorenim uputama ili pitanjima.

**Individualizam/kolektivizam** (Individualism/Collectivism – IDV) ukazuje na mjeru u kojoj u društvu postoje labavi socijalni okviri unutar kojih se od pojedinca očekuje brinuti se samo o sebi i svojoj neposrednoj obitelji ili pak postoje čvrsti socijalni okviri u kojima postoji jasno razlikovanje između “svojih” i “tuđih” društvenih skupina, praćeno očekivanjem osobe da će se “njegovi” brinuti za njega. U kolektivističkim kulturama, na primjer, ljudi su snažno povezani i osjećaju odgovornost za svoje obitelji, a poželjno je i sebe doživljavati kao pripadnika različitih skupina. Za ljude iz zemalja s kolektivističkom kulturom može biti teško tražiti mogućnost individualnog djelovanja, a za one iz više individualističke kulture može biti nezadovoljavajuće sudjelovati u skupinskom djelovanju.

**Maskulnost/feminost** (Masculinity/Femininity – MAS) ukazuje na mjeru u kojoj spol određuje uloge koje muškarci i žene imaju u društvu. Ako su uloge spola u određenoj zemlji jasno odvojene, u toj zemlji značajno dominira muška strana. Za maskulinu organizacijsku kulturu svojstvena je kompetitivnost, vrijednosti priznanja, zarade, napredovanja, inicijative, postignuća i izazova. Društvo je žensko kada se spolne uloge preklapaju, kada se i muškarci i žene smatraju skromnim i nježnim usmjerenim na kvalitetu postojanja. Na sastancima te razlike mogu, na primjer, voditi prema situaciji s više ili manje brige jednih za druge ili prema manje ili više dominantnom osobnom profiliranju. Ženska organizacijska kultura je više sklona kompromisima, pregovorima, intuiciji i brižnosti.

**Dugoročna orijentacija** (Long-Term Orientation – LTO), odnosno sklonost kratkoročnosti ili dugoročnosti pokazuje u kojoj mjeri društvo svoje odluke zasniva na tradiciji i događajima iz prošlosti, odnosno koliko su one zasnovane na kratkoročnoj, trenutnoj dobiti, ili na temelju toga što se priželjkuje u budućnosti. U zemlji koja je usmjerena više k dugoročnosti, važe vrijednosti koje su vezane za dugoročno obvezivanje i poštovanje tradicije. U ovakvim društvima smatra se da će se težak posao isplatiti dugoročno, ali se zato posao može duže razvijati. Za kratkoročnu orijentaciju svojstveno je da su vrijednosti usmjerene više prema budućnosti, kao što je stalnost, status, skromnost i osjećaj srama, bez osvrtnja na tradiciju. U ovom slučaju promjene se mogu brže odvijati budući da se dugoročne obveze i tradicija ne nalaze ovdje da bi usporavale ovaj proces. Ova dimenzija govori o tome koliko je, na primjer, važna povijest određenoga područja za

njegovu sadašnjost i budućnost i kada su i u kojoj mjeri su ljudi skloni biti ponosni na svoje porijeklo. Govore li u tom kontekstu o prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti?

Hofstede je konstruirao upitnik koji se nekoliko puta dorađivao čime su se također i poboljšavale njegove metrijske karakteristike. Najduže korištena verzija upitnika je VSM 82 koja je ispitivala četiri vrijednosne dimenzije koje su statistički obrađivane, a to su bile dimenzije: socijalne jednakosti (uključujući odnos s autoritetom), odnos između pojedinca i skupine, koncept maskulnosti i feminosti te način odnosa prema neizvjesnosti koji se odnosi na reguliranje agresivnosti i pokazivanje emocija. Njegova naknadna istraživanja i istraživanja njegovih suradnika ukazala su na još jednu dimenziju koja je obuhvaćala orijentaciju u vremenu i to odnos i sklonost skupine ljudi prema dugoročnosti i kratkoročnosti kada se u obzir uzimaju njihove radne navike i svakodnevni život.

### 3. Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja u ovome radu jest ispitati i detektirati organizacijske vrijednosti zaposlenika u poduzeću HEP d.d. prema metodologiji Geerta Hofstedeja i njihovu povezanosti sa starosnom strukturom zaposlenika, kvalifikacijskom strukturom zaposlenika i tipom radnoga mjesta zaposlenika u cilju utvrđivanja korporativne kulture ovog poduzeća.

#### 3.1. Uzorak

U istraživanju je korišten uzorak kojeg čini 140 zaposlenika u poduzeću HEP d.d. iz različitih poslovnih podružnica navedenoga poduzeća. U uzorku su zastupljena oba spola i to 103 muškarca i 37 žene te sve kategorije kvalifikacijske strukture osim NKV (nekvalificiran radnik). U istraživanju su sudjelovali pretežno ispitanici visokog i srednjeg stupnja stručne spreme. Ispitanici su imali mogućnost u upitniku zaokružiti jesu li na radnom mjestu koje je više uredskoga ili terenskoga tipa, odnosno rade li u terenskim ili uredskim službama (terenski rad = 38 ispitanika / uredski rad = 102 ispitanika). Zaposlenici su također, osim ovih pitanja, odgovarali i na pitanje o dobi čime je dobivena starosna struktura zaposlenika, od 20 do 61 godine. Detaljnije se može vidjeti u tablicama koje slijede.

**Tablica 1. Frekvencije i postotci zastupljenosti ispitanika po spolu. (Izvor: izrada autora)**

Spol ispitanika			
	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Muški	103	73,6	73,6
Ženski	37	26,4	100,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	

**Tablica 2. Frekvencije i postotci zastupljenosti ispitanika prema dobi. (Izvor: izrada autora)**

Dob			
	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
20g – 45g	64	45,7	45,7
45g – 61g	76	54,3	100,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	

**Tablica 3. Frekvencije i postotci zastupljenosti ispitanika prema stupnju stručne spreme. (Izvor: izrada autora)**

Stupanj stručne spreme			
	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
VSS	49	35,0	35,0
Viša SS	27	19,3	54,3
SSS	49	35,0	89,3
VKV	11	7,9	97,1
VK	4	2,9	100,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	

**Tablica 4. Frekvencije i postotci zastupljenosti ispitanika prema tipu radnog mjesta. (Izvor: izrada autora)**

Tip radnog mjesta			
	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Terenski	38	27,1	27,1
Uredski	102	72,9	100,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	

### 3.2. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno tijekom 2012. godine u poslovnim podružnicama poduzeća HEP d.d. prema pojedinim službama. U okviru istraživanja korišten je upitnik o sociodemografskim podacima (pitanja o spolu, dobi, stupnju stručne spreme i tipu radnoga mjesta) i VSM 94 - Values Survey Module 1994 - International Questionnaire, preveden na hrvatski jezik (Copyright © Geert Hofstede BV). Upitnik The Values Survey Module 1994 (VSM 94) sastoji se od 20 pitanja koja se odnose na ispitivanje pet dimenzija vrijednosti organizacijske kulture Hofstedeovog modela prema kojima je moguća usporedba utjecaja vrijednosti na ljude iz više zemalja ili regija. U proteklih nešto više od dvadeset godina, upitnik je doživio veliki uspjeh i popularnost i trenutno predstavlja najkorišteniji upitnik za određivanje i uspoređivanje organizacijskih vrijednosti zaposlenika u različitim regijama i državama svijeta. Više od 80 država posjeduje vrijednosni profil zaposlenika prema ovom modelu i taj se broj stalno povećava. Vrijednosti indeksa koje se dobiju na ovom profilu vrlo se često koriste prilikom određivanja i uspoređivanja organizacijske kulture zaposlenika prilikom informiranja investitora o određenoj zemlji ili prilikom alokacije zaposlenika u cilju započinjanja poslovanja u određenoj regiji ili državi i upoznavanja lokalne organizacijske kulture.

Prema iskustvu dosadašnjih istraživanja, odgovori na 20 pitanja značajno variraju između različitih nacija što pokazuje analiza varijance provedena na uzorcima na razini zemalja (Hofstede, 1997.). Također i druge karakteristike utječu na odgovore na 20 pitanja, kao što su npr. spol, dob, stručna sprema, zanimanje, tip posla ili godina kada je provedeno istraživanje, što otvara mogućnosti za još zanimljivije komparacije. Pouzdanost se također povećava korištenjem više uzoraka iz jednog poduzeća iz više regija (npr. HEP-ovim operatorima distribucijskoga sustava) ili više poduzeća iz istog proizvodnog sektora iz više država (npr. elektroprivreda). Indeksi za pet vrijednosnih dimenzija zaposlenika se računaju koristeći aritmetičke sredine za određena pitanja koja se odnose na spomenutu vrijednosnu dimenziju (distanca moći, individualizam, maskulinitet, izbjegavanje neizvjesnosti i dugoročna orijentacija) korištenjem pet formula za izračunavanje indeksa ovih dimenzija ovisno od pitanja koja se odnose na određene dimenzije.

**Tablica 5. Analiza frekvencija 20 odgovora na pitanja iz upitnika VSM 94. (Izvor: izrada autora)**

Koliko Vam je važno:	1-od vrlo velike važnosti		2-vrlo važno		3-srednje važno		4-manje važno		5-od male važnosti	
	frekv.	%	frekv.	%	frekv.	%	frekv.	%	frekv.	%
OSOBN O VRIJEME	65	46.4	50	35.7	11	7.9	11	7.9	3	2.1
FIZIČKI UVJETI RADA	51	36.4	48	34.3	30	21.4	6	4.3	5	3.6
DOBAR ODNOS SA ŠEFOM	68	48.6	49	35.0	10	7.1	5	3.6	8	5.7
SIGURNOST ZAPOSLENJA	95	67.9	27	19.3	4	2.9	8	5.7	6	4.3
SURADNJA S DRUGIM ZAPOSLENICIMA	75	53.6	47	33.6	6	4.3	4	2.9	8	5.7
PRIZNANJE OD ŠEFA	26	18.6	51	36.4	46	32.9	16	11.4	1	0.7
NAPREDOVANJE NA POSLU	50	35.7	56	40.0	28	20.0	4	2.9	2	1.4
RAZNOLIKOST POSLA	17	12.1	47	33.6	50	35.7	20	14.3	6	4.3
OSOBN A STABILNOST	82	58.6	38	27.1	6	4.3	5	3.6	9	6.4
ŠTEDLJIVOST	34	24.3	61	43.6	34	24.3	10	7.1	1	0.7
UPORNOST	50	35.7	65	46.4	12	8.6	9	6.4	4	2.9
TRADICIJA	18	12.9	47	33.6	54	38.6	19	13.6	2	1.4
Koliko se često osjećate živčano i napeto na poslu	1-nikad		2-rijetko		3-ponekad		4-uglavnom		5-uvijek	
NAPETOST	4	2.9	49	35.0	71	50.7	12	8.6	4	2.9
Koliko se često zaposlenici boje iskazati neslaganje sa svojim nadređenim	1-vrlo rijetko		2-rijetko		3-ponekad		4-često		5-vrlo često	
STRAH OD ŠEFA	10	7.1	27	19.3	43	30.7	49	35.0	11	7.9
U kojoj se mjeri slažete s tvrdnjama...	1-u potpunosti se slažem		2-slažem se		3-neodlučan sam		4-ne slažem se		5-u potpunosti se ne slažem	
VJEROVANJE LJUDIMA	10	7.1	61	43.6	19	13.6	45	32.1	5	3.6
VAŽNOST DA ŠEF KONZULTIRA ZAPOSLENIKA	6	4.3	52	38.6	17	12.1	56	40.0	7	5.0
IZBJEGAVANJE DVA ŠEFA	60	42.9	45	32.1	15	10.7	12	8.6	8	5.7
NATJECANJE	15	10.7	44	31.4	31	22.1	44	31.4	6	4.3
KRŠENJE PRAVILA	20	14.3	48	34.3	34	24.3	32	22.9	6	4.3
OSOBN A KRIVICA	5	3.6	46	32.9	31	22.1	48	34.3	10	7.1

Pri tome su ovisne varijable kategorijske i kontinuirane varijable, a kategorijske varijable su: spol, stupanj stručne spremlje i tip radnog mjesta, dok je kontinuirana varijabla dob (za potrebe istraživanja varijabla dob korištena je i kao kategorijska: 20 – 45 godina = mladi zaposlenici, 46 – 61 godina = stariji zaposlenici). Neovisne varijable su indeksi PDV (distanca moći), IDV (individualizam), MAS (maskulinitet), UAI (izbjegavanje neizvjesnosti) i LTO (dugoročna orijentacija).

### 3.3. Statistička obrada podataka

Obrada podataka rađena je korištenjem statističkog programa SPSS for Windows kao i korištenjem standardnih formula za izračunavanje indeksa PDV (distanca moći), IDV (individualizam), MAS (maskulinitet), UAI (izbjegavanje neizvjesnosti) i LTO (dugoročna orijentacija). Izračunate su frekvencije i aritmetičke sredine za sve kategorije sociodemografskih podataka, kao i za sve čestice upitnika te se shodno tome pristupilo obradi podataka naprije na razini deskriptivne statistike, a potom i prema formulama za izračunavanje vrijednosnih dimenzija.

## 4. Rezultati istraživanja

### 4.1. Analiza deskriptivne statistike i indeksa vrijednosnih dimenzija

Iz prikaza deskriptivnih vrijednosti može se očitati da je dob ispitanika od 20 do 61 godine i da je prosječna dob ispitanika u istraživanju 45,6 godina.

U daljnjem istraživanju, poštujući idealan broj ispitanika za provođenje analiza rezultata dobivenim iz upitnika VSM 94 koji iznosi  $N = 50$  (minimalni  $N = 20$ ) (Hofstede, 1997), varijabla starosti ispitanika podijeljena je u dvije kategorije: zaposlenici starosti 20 - 45 godina ( $N = 64$ ) i zaposlenici starosti 46 - 61 godine ( $N = 76$ ), čime se pretpostavilo da će ovakva kategorizacija doprinijeti boljem uvidu u distribuciju vrijednosti zaposlenika unutar poduzeća HEP d.d. te da postoji razlika u indeksima organizacijskih

vrijednosti između mladih zaposlenika i starijih zaposlenika. Također je izvršeno izračunavanje indeksa organizacijskih vrijednosti u odnosu na spol, starosnu strukturu zaposlenika i prema tipu radnog mjesta.

### 4.2. Analiza frekvencija

Na cjelokupnom uzorku izračunate su frekvencije za svih 20 odgovora na pitanja iz upitnika VSM 94 (dane su u tablici 5).

Likertova skala dopušta polarizaciju odgovora, od kojih su po dva na pozitivnom polu, po dva na negativnom, gdje srednji odgovor izražava srednje slaganje (srednje važno, ponekad), ambivalentnost ili nepredjeljenost. Analiza frekvencija na prvom setu pitanja koja se odnose na organizacijske vrijednosti zaposlenika ukazuje na visoku frekvenciju odgovora koji govore o važnosti osobnoga vremena zaposlenika, vremena za sebe i svoju obitelj. Također visok postotak važnosti utvrđen je i kod odgovora na pitanje o važnosti fizičkih uvjeta rada, važnosti dobrih radnih odnosa sa svojim direktnim pretpostavljenim, sigurnost zaposlenja kao i važnosti dobre suradnje s ljudima s kojima ispitanici rade. Zaposlenici visoko vrednuju osobnu stabilnost i često se boje iskazati neslaganje sa svojim nadređenim. Približno dvije trećine ispitanika smatra da nije dobro imati dva šefa i da natjecanje između zaposlenika na radnom mjestu može donijeti više štete nego koristi.

### 4.3. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti

Nakon izrade frekvencijske tablice, izračunati su indeksi za Hofstedeove dimenzije. Rezultate koji slijede treba promatrati uz objašnjenja Hofstedeovih dimenzija u poglavlju 2. Utvrđen je slijedeći vrijednosni profil poduzeća HEP d.d.:

**Tablica 6. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti Hofstedeove skale za cijeli uzorak. (Izvor: izrada autora)**

Indeksi organizacijskih vrijednosti za cijeli uzorak	Distanca moći (PDI)	Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI)	Maskulinitet (MAS)	Individualizam (IDV)	Dugoročna orijentacija (LTO)
Uzorak N=140	38.6	64.6	5.6	65.1	48.1



Kako je prikazano u tablici 6., zaposlenici u cjelini imaju viši stupanj individualizma i posjeduju pretežno ženske vrijednosti organizacijske kulture o čemu nam govori nizak indeks maskuliniteta. Dobiveni indeksi su usporedivi sa skandinavskim društvima koje karakterizira visok individualizam i izrazito ženske vrijednosti organizacijske kulture. Izbjegavanje neizvjesnosti je povišeno i na razini je Estonije i Njemačke. Distanca moći nije povišena i na razini je prosjeka nekih zapadnoeuropskih zemalja poput Švicarske. Indeks dugoročne orijentacije je na razini Nizozemske i Mađarske (Hofstede, 2010.).

**Tablica 7. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti Hofstedeove skale za muške i ženske ispitanike. (Izvor: izrada autora)**

SPOL	Distanca moći (PDI)	Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI)	Maskulinitet (MAS)	Individualizam (IDV)	Dugoročna orijentacija (LTO)
Muški N=102	31.6	59.0	5.0	66.5	47.4
Ženski N=38	58.1	82.2	7.0	61.4	50.3

DOB	Distanca moći (PDI)	Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI)	Maskulinitet (MAS)	Individualizam (IDV)	Dugoročna orijentacija (LTO)
20-45, N=64	47.5	55.6	1.6	75.1	47.8
46-60, N=76	31.2	73.1	8.9	56.7	48.4

**Tablica 8. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti Hofstedeove skale za ispitanike starosti 20 – 45 i 46 – 61 godine života. (Izvor: izrada autora)**

**Tablica 9. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti Hofstedeove skale za ispitanike koji rade u uredima i na terenu. (Izvor: izrada autora)**

TIP RADNOG MJESTA	Distanca moći (PDI)	Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI)	Maskulinitet (MAS)	Individualizam (IDV)	Dugoročna orijentacija (LTO)
Ured N=38	41.0	70.7	8.0	65.44	48.6
Teren N=102	32.2	50.1	-1.1	64.2	46.8

U tablici 7. najizraženija je razlika između muških i ženskih ispitanika u odnosu na dimenziju distance moći, nešto manja za rezultat na dimenziji izbjegavanja neizvjesnosti, dok je prilično ujednačen rezultat na dimenzijama dugoročne orijentacije, individualizma i maskuliniteta. Žene su sklonije izbjegavanju neizvjesnosti od muškaraca i svjesnije su distance moći.

U odnosu na dob ispitanika, u tablici 8. najizraženija je razlika između mlađih i starijih ispitanika za indekse dimenzija izbjegavanja neizvjesnosti i individualizma, gdje se vidi da mlađi ispitanici vrednuju individualnost više nego stariji. Stariji su ispitanici skloniji izbjegavanju neizvjesnosti nego mlađi. Značajna izraženost razlika postoji za indekse dimenzije distance moći koja je slabija kod ispitanika starije dobi. Nešto manja razlika, no ipak značajna je za

indekse dimenzije maskuliniteta. Ujednačeni su indeksi između mlađih ispitanika i ispitanika srednje dobi za dimenziju dugoročne orijentacije.

Kako se vidi u tablici 9., u odnosu na tip radnog mjesta zapaža se velika izraženost razlika u indeksima dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti i maskuliniteta između ispitanika koji rade u uredima i na terenu.

Nešto manje izražena je razlika za dimenziju distance moći, dok su rezultati ujednačeni za dimenzije individualizma i dugoročne orijentacije.

STUPANJ STRUČNE SPREME	Distanca moći (PDI)	Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI)	Maskulinitet (MAS)	Individualizam (IDV)	Dugoročna orijentacija (LTO)
VSS i Viša SS N=76	43.1	55.0	3.2	73.2	50.3
SSS, VKV, VK N=64	33.2	77.1	8.4	55.5	45.6

**Tablica 10. Analiza indeksa organizacijskih vrijednosti Hofstedeove skale za ispitanike prema stupnju stručne spreme. (Izvor: izrada autora)**

U odnosu na stupanj stručne spreme ispitanika, kako se vidi u tablici 10., najizraženija razlika je između indeksa izbjegavanja neizvjesnosti i individualizma i nešto manje izražena za dimenzije distance moći, dugoročne orijentacije i maskuliniteta. Obrazovaniji ispitanici posjeduju višu distancu moći, ali manje izbjegavanje neizvjesnosti, također i viši individualizam nego njihove manje obrazovane kolege.

#### 4.4. Analiza rangiranja radnih ciljeva i osobnih vrijednosti

Prema Hofstedeovoj metodologiji (Hofstede, 1997.), detektirano je osam radnih ciljeva zaposlenika, koji su u tablici 11. prikazani i rangirani prema aritmetičkoj sredini. Rangovi aritmetičkih sredina radnih ciljeva mogu poslužiti za određivanje položaja prilikom opisivanja dimenzije individualizma/kolektivizma i dimenzije maskuliniteta/femininiteta što dodatno pomaže u određivanju i još točnijem profiliranju organizacijske kulture određene zemlje ili poduzeća. Kako se može vidjeti u tablici 11., utvrđeno je da od radnih ciljeva zaposlenika prednjači sigurnost zaposlenja kao najvažniji radni cilj, slijedi dobra suradnja s ljudima iz svoje radne okoline, dobar odnos sa svojim nadređenima i važnost osobnoga vremena za sebe i svoju obitelj. Mogućnost napredovanja na poslu i dobri fizički uvjeti rada zauzimaju srednji dio tablice rangova, dok su od ovih osam radnih ciljeva na razini cjelokupnog uzorka, najmanje vrednovani priznanje kompetencije na radnom mjestu od strane svojih nadređenih i raznolikost posla.

Radni cilj	M	SD	Rang
Sigurnost zaposlenja	1,59	1,079	1
Dobra suradnja s ljudima iz radne okoline	1,74	1,070	2
Dobar odnos sa šefom	1,83	1,092	3
Dovoljnost vremena za sebe i obitelj	1,84	1,015	4
Mogućnost napredovanja na poslu	1,94	,896	5
Dobri fizički uvjeti rada	2,04	1,038	6
Priznanje kompetencije na poslu	2,39	,942	7
Raznolikost posla	2,65	1,010	8

**Tablica 11. Analiza rangova radnih ciljeva sa Hofstedeove skale za ispitanike poduzeća HEP d.d. (Izvor: izrada autora)**

Od osobnih vrijednosti najviše se cijeni osobna poštovanost, stabilnost i upornost, od srednje važnosti je štedljivost, dok se tradicija u ovom rangiranju od četiri osobne vrijednosti pokazala kao najmanje važna. Osobne vrijednosti zastupljene u upitniku VSM 94 odnose se na pitanja 9-12.

Osobna vrijednost	M	SD	Rang
Osobna stabilnost	1,72	1,132	1
Upornost	1,94	0,980	2
Štedljivost	2,16	0,903	3
Tradicija	2,57	0,930	4

**Tablica 12. Analiza rangova aritmetičkih sredina osobnih vrijednosti iz upitnika VSM 94. (Izvor: izrada autora)**



## 5. Zaključak

Praktični pokazatelji provedenoga istraživanja, ukoliko se u obzir uzmu dosadašnja istraživanja organizacijske kulture i primjena koncepta autopoiesisa u poduzetničkoj klimi, mogu biti vidljive u jasnim smjernicama budućih procesa obnove privrede, privatizacije poduzeća u apsolutnom ili djelomičnom državnom vlasništvu RH (što je i bio razlog ovoga provedenog istraživanja upravo u jednom takvom poduzeću) te u novom socio-ekonomskom prostoru koji će osigurati poboljšanje svih važnih ekonomskih pokazatelja razvoja tranzicijskoga društva RH kao što je smanjenje zaduženosti, smanjenje uvoza i povećanje izvoza, povećanje životnoga standarda, povećanje učinkovitosti pravosudnog sustava i dr. U ovim procesima spoznaja važnosti autopoietič-

nih elemenata i procesa timskoga rada, razvijanja zajedničke vizije, misije, ciljeva i zadataka na razini cijele države, po regijama, županijama, općinama i svim drugim institucijama (vjerskim, obrazovnim, privrednim, političkim i medijskim), a posebno u poduzećima koja se nalaze u potpunom ili djelomičnom državnom vlasništvu RH, omogućava kreiranje plana gospodarskog razvoja kao i željenoga načina razvoja ljudskih potencijala. Državna poduzeća ovdje imaju važnu ulogu jer su ona zapravo društva u malom i imaju takav potencijal koji može učinkovito pokazati trenutno stanje društva. Državna poduzeća, poduzetnička klima i vrijednosti zaposlenih mogu pokazati društvene izazove i poticaje razvoja, ali također i koje se formule pritom mogu definirati kako bi pridonijele dostizanju željenoga stupnja razvoja.

## LITERATURA

1. Hofstede, G., (1980.), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA – London: Sage Publications)
2. Hofstede, G., (1983.), *Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*, in J. Derogowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis (Eds.), *Explications in Cross-Cultural Psychology*, (335. – 355.) (Lisse, Netherlands)
3. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G., (1990.), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. – 316.
4. Hofstede G., (1997.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill)
5. Hofstede, G., (2001.), "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations", Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 501, 694
6. Lauc, A., (2000.), *Metodologija društvenih znanosti* (Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku)
7. Požega, Ž., (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću* (Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku)
8. [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (preuzeto: 1. 3. 2012.)

*Željko Požega  
Boris Crnković  
Ljuran Marko Gashi*

Original scientific paper

## **VALUE DIMENSIONS OF CORPORATE CULTURE OF STATE-OWNED ENTERPRISE EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

This paper examines value dimensions of the organizational culture of employees in Hrvatska elektroprivreda d.d., a joint stock company wholly owned by the government of the Republic of Croatia, with the aim of identifying the corporate culture and value differences within the company in relation to employee gender, age and type of workplace. Hofstede's research on organizational culture value dimensions forms the theoretical framework of this paper. Descriptive statistical methods, i.e., frequencies, comparison of means and ranking were used in the analysis. The results show a difference in values between older and younger employees, as well as between employees working in an office and those working in the field which leads to the conclusion that in this company there are different sub-cultural elements within a single corporate culture. Moreover, the results show that value dimensions of employees in Hrvatska elektroprivreda d.d. are somewhat different from earlier findings of Hofstede's research into value dimensions of employees in the Republic of Croatia in that the power distance is lower; uncertainty avoidance remains relatively high; individualism of employees has risen considerably, the culture is still impregnated with feminine values and there is a high degree of long-term orientation of employees. The analysis of respondents' answers indicates that personal time and family time are highly valued. In addition, physical working conditions, good working relations with immediate supervisors and good cooperation with colleagues were also rated high on the scale of importance. It was also found that the most important work objective was job security, and that personal steadiness, stability and persistence were most valued personal traits.

**Keywords:** value dimensions, organizational culture, employee structure, power distance, avoidance of uncertainty, individualism